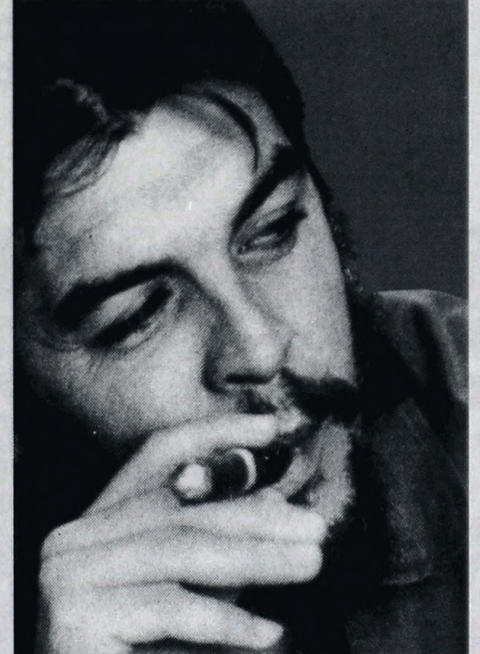
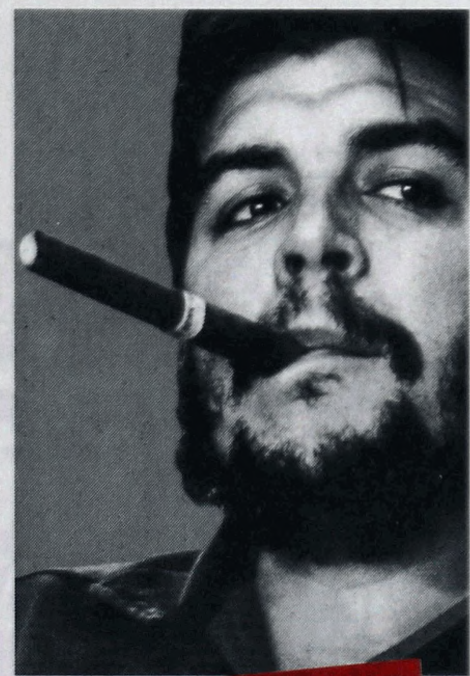
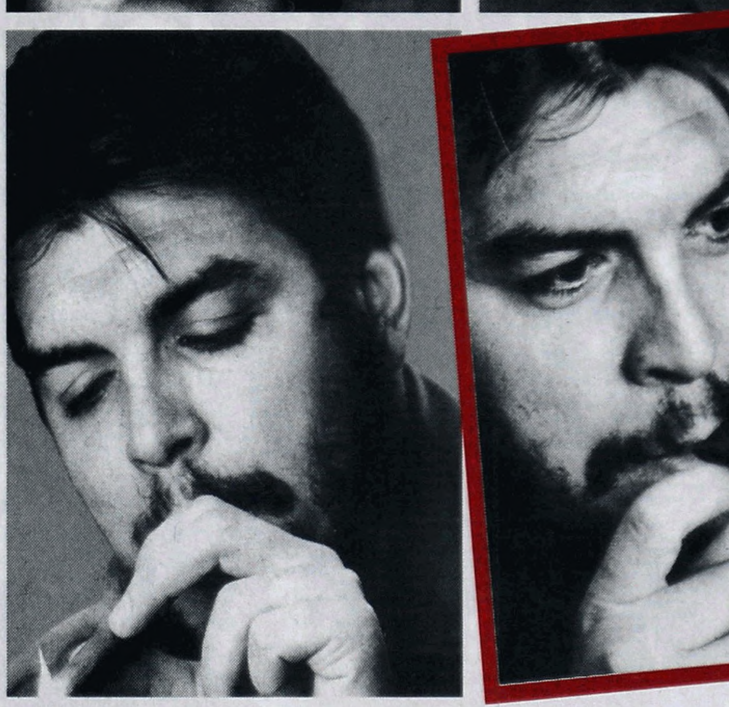
22





DISCUSION COLECTIVA: DECISION Y RESPONSABILIDAD UNICAS

PALABRAS EN LA INAUGURACION DE LA ESCUELA DE CAPACITACION TECNICA PARA OBREROS







Discusión colectiva: decisión y responsabilidad únicas

En este artículo que se publicó en la revista Trabajo, de la segunda quincena de julio de 1961, el Che explica la organización de las estructuras productivas, empresas y fábricas, en ese período.

Nuestra Revolución ha avanzado tan rápidamente y los problemas que se plantean deben cambiar de enfoque con tanta velocidad que deja atrás la capacidad de reacción y asimilación de ciertas esferas de los núcleos revolucionarios.

Es por ello que queremos dar con este informe, ampliamente discutido, los lineamientos generales de la política a seguir por los administradores de empresas estatales y sus relaciones con las agrupaciones obreras y políticas: Comité Técnico Asesor, Sindicato, JUCEI, organizaciones revolucionarias, etcétera.

La Revolución cubana, dejando atrás rápidamente su primera característica de Revolución democrática antiimperialista, se ha transformado en socialista; como tal, todos los problemas que se plantean deben examinarse desde el punto de vista de un Estado que marcha hacia el socialismo y a la luz de los grandes principios directores del marxismo, considerando además la experiencia de los países que están construyendo efectivamente el socialismo en su territorio.

A todo esto hay que agregar las condiciones esenciales de nuestra propia individualidad nacional y adaptarla también a los cuadros generales de las necesidades del desarrollo en cada etapa dada.

Nuestra Revolución ha dejado ya la fase de lucha en que había que aplicar inevitablemente medidas drásticas generales de expropiación a los capitalistas, sobre todo en la rama industrial, donde más del ochenta por ciento ha sido nacionalizado y el proceso continúa mediante compras por expropiaciones dictadas ante la huida del país de los propietarios por abandono del centro de trabajo, o por complicidad con elementos contrarrevolucionarios. Todo esto ha llevado a la necesidad de estructurar el aparato de producción del Estado, ignorando, para los fines prácticos, la producción privada. En el plan se contemplan las capacidades de producción y las necesidades de abastecimiento de las empresas estatales y globalmente, las de aquel grupo minoritario de empresarios particulares que subsistan.

El concepto de empresa ha ido cambiando gradualmente. La Junta Central de Planificación ha dado una definición de empresa que textualmente dice lo siguiente:

El concepto de empresa pública es el de integración de todas las unidades de producción que laboren bienes o presten servicios idénticos o similares –aunque no excluye la posibilidad de que, en casos excepcionales y por razones prácticas, pueden constituirse en empresas públicas de acuerdo con otros principios de integración–.

La resolución de la Junta Central de Planificación dice: Conferir en principio a las empresas públicas las siguientes facultades: a) Celebrar contratos para la compra o recepción de insumos (energía, materias primas, lubricantes y repuestos de las maquinarias en uso).

b) Celebrar contratos para la venta o entrega de los bienes y servicios producidos.

c) Celebrar contratos para la construcción de edificaciones y la adquisición de las maquinarias y equipos que se requieran para ampliar la capacidad productiva de sus unidades integrantes, de acuerdo con el plan de inversiones que se apruebe.

d) Celebrar contratos y convenios colectivos de trabajo.

e) Nombrar, promover y separar al personal no directivo de las unidades que las integran, de acuerdo con el Ministerio de Trabajo y las plantillas aprobadas.

f) Determinar en qué unidades de producción debe llevarse la contabilidad.

g) Elaborar un presupuesto a través del cual se obtendrá por asignaciones estatales los fondos necesarios para hacer efectivos los contratos a que se refieren las letras a, c y d; así como ingresar en rentas públicas el producto de las ventas que realice.

Como se podrá ver, una empresa estatal es un conjunto de unidades de producción más o menos similares que trabajan con un presupuesto establecido y que, de acuerdo con ese presupuesto, establecen sus metas de producción y firman contratos para realizarlas, celebran los contratos y convenios colectivos de trabajo, nombran, promueven y separan personal no directivo de las unidades, de acuerdo con el Ministerio de Trabajo y celebran contratos para la construcción de edificaciones y maquinarias, etcétera.

La Revolución cubana, dejando atrás rápidamente su primera característica de Revolución democrática antiimperialista, se ha transformado en socialista.

A los administradores de cada fábrica se les transfiere parte de las atribuciones de un director de empresa consolidada, pero refiriéndose a los jefes podemos no separar los de empresa consolidada de los de fábricas. La empresa consolidada, en realidad, es una agrupación cuantitativa de una serie de fábricas, pero con aproximadamente las mismas funciones. ¿Cuáles son los cuadros dirigentes de las empresas actuales del Ministerio de Industrias según el último reglamento aprobado? El jefe del Departamento Económico, el jefe del Departamento de Producción y el jefe del Departamento de Intercambio. Las tres personas más importantes que junto con el director constituyen la parte ejecutiva de la empresa. Bien, pero la empresa no está constituida solamente –y vuelvo a repetir que también las fábricas– por este grupo de dirección de funcionarios estatales; hay también dos organizaciones muy importantes, que son el sindicato y el Consejo Técnico Asesor. Las relaciones entre cada una de ellas debe establecerse muy exactamente.

Antes de seguir adelante hay que precisar que las fábricas son propiedad de todo el pueblo y, como el pueblo está representado en nuestro país por el Estado, son propiedades del Estado. Este tiene la misión encomendada por el pueblo cubano de dirigir la producción hacia las metas propias de una Revolución socialista. Precisamente, el carácter socialista de la Revolución cubana determina las características generales de la producción; frente a la anarquía de la producción capitalista, se alza el plan racional de la producción socialista. Por eso el plan es uno de los ejes del sistema socialista y una tarea donde se conjugan los esfuerzos de todo el país, armónicamente distribuidos y estrechamente entrelazados.

Claro que el gobierno no puede dictar normas, hacer planes, fijar metas, sin la participación del pueblo, pues en ese caso, sería un plan frío, burocrático. Por eso mismo, la empresa debe recurrir a sus funcionarios y obreros para discutir los planes, para incorporar a la gente a la producción y a los problemas de la producción de tal forma que el resultado final sea algo vivo, producto de discusiones prácticas sobre temas determinados y que puedan ofrecerse conclusiones acabadas. Es preciso agregar a esto que de acuerdo con los principios actuales de dirección de empresas en los países socialistas, el administrador y el consejo de administración son los que tienen la responsabilidad única y absoluta de cumplimiento de las obligaciones a ellos encomendadas. Esto debe estar muy claro, pues no puede admitirse ninguna clase de dejación por parte del administrador de las funciones que le son impuestas por el Estado –ni cedidas, ni otorgadas– en su función de director de la empresa o administrador de alguna fábrica determinada. Sólo partiendo de este criterio básico puede iniciarse la discusión sobre los problemas a tratar.

¿Cuáles deben ser las relaciones entre el administrador y los sindicatos?

Ya está dicho, como título de este trabajo, que la dirección debe ser única, con responsabilidad única

Claro que el gobierno no puede dictar normas, hacer planes, fijar metas, sin la participación del pueblo, pues en ese caso, sería un plan frío, burocrático.





El Habana Hilton, rebautizado Habana Libre.

La dirección debe ser única, con responsabilidad única y la discusión colectiva.

y la discusión colectiva. Los directores, ya lo hemos dicho, deben cumplir y hacer cumplir las orientaciones generales del Ministerio; deben, además, conocer y administrar en todas sus fases la planificación directa, organización y confección, realización y control de todas las funciones y asuntos de la empresa consolidada o, en su caso, de la fábrica. Las funciones de un director de empresa consolidada son las siguientes:

a) Supervisar y dirigir por sí, o por intermedio de funcionarios competentes, las labores de las secciones, oficinas y unidades productivas de la empresa consolidada, siendo el máximo responsable ante el ministerio de la buena marcha de las mismas.

b) Dirigir la confección y cumplimiento del plan estatal en la parte correspondiente a la empresa consolidada (plan técnico-económico de la empresa consolidada).

c) Vigilar el cumplimiento de lo establecido con respecto al trabajo, salarios, contratos, tecnología, finanzas, leyes y reglamentos, seguridad e higiene de los trabajadores, así como el de los derechos de los mismos. Vigilar, asimismo, el uso correcto y eficiente de los recursos asignados a la empresa consolidada por el Estado.

d) Dictar las resoluciones de carácter interior que considere necesarias para el mejor funcionamiento de la empresa consolidada. Dictar, cuando proceda, las instrucciones relativas a la mejor organización de las actividades administrativas, económicas, técnicas, de producción y comerciales de la empresa consolidada.

e) Informar, orientar, estimular, adiestrar y capacitar al personal de la empresa consolidada para lograr la más revolucionaria, eficiente y económica actividad del mismo.

f) Suscribir los documentos públicos y privados que fueren necesarios, sin que en modo alguno pueda excederse de los límites fijados en el plan técnico-económico de la empresa consolidada.

g) Presidir los consejos de administración, comités y reuniones que se establezcan y celebren para información y coordinación de las distintas actividades de la empresa consolidada.

h) Colaborar con las organizaciones revolucionarias y sindicales.

i) Promover la participación activa de los trabajadores en la dirección y en el cumplimiento del plan.

Y, ¿cuál será el papel de los sindicatos?

Los sindicatos tienen estos problemas, dos funciones distintas, aunque se complementen en esta época revolucionaria.

Una de ellas es captar la idea general de organización y de las metas del gobierno, discutirla a nivel de la empresa o fábrica de que se trate y llevarla al seno de la masa trabajadora para que se haga carne en ella el espíritu de lo que se pretende hacer y se empuje hacia adelante con el mayor ímpetu. La otra es aparentemente opuesta y complementaria, en realidad, de ésta, en la defensa de los intereses específicos e inmediatosde la clase trabajadora a nivel de empresa o fábrica. El establecimiento del sistema socialista no liquida las contradicciones sino que modifica la forma de solucionarlas. También ahora habrá contradicciones y en éstas el sindicato



Protesta de estudiantes contra el golpe de Fulgencio Batista.

El Gobierno trata de llevar adelante al país en la forma más rápida posible, con la utilización de la mayor cantidad posible de recursos, para beneficio del mayor número posible de personas en el menor tiempo posible.

jugará un papel importante; irá a fundamentar los puntos de vista de un sector dado de trabajadores cuando sus necesidades –de posible satisfacción sin daño al interés general de toda la clase obrera, que es la construcción del socialismo y la industrialización en plazo breve del país– no se hayan contemplado en determinadas normas de trabajo, cuando se pretenda objetar ciertas mejoras obtenidas a través de la lucha sindical durante muchos años, cuando se desconozcan necesidades apremiantes de la masa obrera del centro de trabajo que se trate y cuanto se refiera a la discusión general del convenio colectivo del trabajo. ¿Cómo compaginar toda esta defensa de los intereses inmediatos de la clase obrera, con la trasmisión a la misma de las grandes iniciativas económicas del Gobierno? Pues sencillamente, porque no hay una contradicción intrínseca entre estas dos tareas; el Gobierno trata de llevar adelante al país en la forma más rápida posible, con la utilización de la mayor cantidad posible de recursos, para beneficio del mayor número posible de personas en el menor tiempo posible. Esta es una aspiración muy grande: cuando se lleva a una fábrica a veces la aspiración general choca con dificultades prácticas; en ese caso, la misión del sindicato es adecuar las condiciones reales del lugar de trabajo a las grandes directivas generales de desarrollo del Estado. Podemos poner un ejemplo para hacer más clara la idea.

Vamos a suponer un trabajo insalubre en una industria a la que no le pondremos nombre; el país necesita del producto para obtener el cual hay que trabajar en condiciones de salubridad muy malas con una urgencia tremenda. Los órganos económicos transfieren, a través de sus organismos, la petición que llega al director de la empresa encargada de producirlo; el director quiere doblar las metas de producción, pide más horas de trabajo, una serie de sacrificios necesarios para aumentar la producción sin recurrir a nuevas inversiones que no es posible hacer en estos momentos. El sindicato puede salir al paso y decir: "un momento, aquí se está pidiendo de este sector de la clase obrera un esfuerzo desmedido, porque trabajar tantas horas provoca tal enfermedad, porque provoca tal desgaste físico, porque no hay condiciones de salubridad mínimas, porque hay esto o aquello. Nosotros queremos en nombre de la masa obrera que representamos que mejoren las condiciones de salarios en tanto, las condiciones de salubridad, en más cuanto, las condiciones de seguridad social, digamos en más cuanto, para poder cumplir entonces con las metas del Gobierno, y en tal caso, nos comprometemos a hacerlo".

Naturalmente, éstos son casos extremos; siempre en la administración se consideran las condiciones necesarias a la tarea de los obreros, el bienestar de los mismos y no se les va a exigir algo como lo caricaturizado en este ejemplo, pero allí está, en términos generales, la otra función del sindicato.

El sindicato debe llevar esta doble función de velar por las condiciones de trabajo de los obreros y empleados y dar, él mismo, la orientación revolucionaria del sacrificio o el esfuerzo necesarios a las masas con toda la honestidad de que son capaces

los miembros del proletariado, pues las líneas generales de la política económica de la Revolución socialista están regidas por el deseo de crear mayores riquezas para mayor bienestar de la clase obrera, de los campesinos, de todo el pueblo.

El sindicato debe estar bien al tanto de cuáles son estas líneas y cómo se puede educar a la masa para el rápido logro de las metas proyectadas; para eso debe tener acceso a la dirección del centro de trabajo. Mientras no se estructure un reglamento, es conveniente que la administración dé cabida al secretario de la sección sindical en los consejos de dirección. Este íntimo contacto hará posible una mayor clarificación de la conciencia de los obreros y una mejor visión de los objetivos económicos. Los sindicatos están íntimamente ligados al aumento de la productividad y de la disciplina en el trabajo, pilares de la construcción socialista. Y también en la preparación de administradores eficientes entre los trabajadores en general levantando su nivel técnico y político.

Otra de sus funciones es también la ya descripta de la preocupación por los intereses materiales y espirituales inmediatos de los obreros. Armonizando todas ellas en el marco de la discusión y de la persuasión, método básico para actuar correctamente, cumplirá el sindicato con todos los deberes de este momento de tensión de las fuerzas productivas.

Las relaciones, entonces, entre el director y el sindicato son de cordialidad, de armonía, de cooperación mutua, pero en esferas diferentes; en todo lo administrativo, el administrador tiene la responsabilidad y debe ejercer su autoridad; en la conducción y superación ideológica de las masas, los sindicatos tienen la mayor responsabilidad y deben cumplirla con hondo sentido revolucionario.

Toda contradicción debe resolverse mediante discusiones, porque el arma superior de la clase obrera, que es la huelga, es precisamente el arma de la definición violenta de las contradicciones de clase, cosa que no debe suceder en la sociedad que camina hacia el socialismo; y huelgas obreras en nuestras empresas constituirán un sonado fracaso de nuestra administración y, también, una demostración de faltas lamentables en la conciencia política de la clase obrera. Felizmente, ambas condiciones negativas se han superado en nuestro país; la conciencia obrera ha aumentado sustancialmente y la dirección de nuestra política económica es correcta y tiene como meta fundamentalmente la satisfacción de los intereses de la clase obrera en su conjunto.

Una demostración clara de nuestra actual condición, totalmente diferente a la del pasado, es, precisamente, el trabajo voluntario de los obreros, trabajo que es dirigido y orientado por los sindicatos. Es que ya a la conciencia de los obreros ha llegado claramente la idea de que no es posible separar la fábrica del trabajador, que todo es uno y que cuanto el trabajador haga por la fábrica, lo hace en beneficio propio y, además, en beneficio del pueblo en general. De esta forma, el trabajo voluntario tiende a aglutinar obreros que van de una producción a otra, de acuerdo con las necesidades del país; a intercambiar trabajadores en distintas fábricas o em-

Toda contradicción debe resolverse mediante discusiones, porque el arma superior de la clase obrera, que es la huelga, es precisamente el arma de la definición violenta de las contradicciones de clase.





La fiesta de boda.

presas, de acuerdo con las necesidades, como en el caso del azúcar, donde trabajadores de todas las industrias aportaron algo y contribuyeron a unificar el espíritu de la clase obrera siguiendo las grandes consignas del país.

El Consejo Técnico Asesor

Existe, sobre todo a nivel de fábricas, pero también en los consolidados, un cuerpo más o menos técnico, llamado el Consejo Técnico Asesor. El Consejo Técnico Asesor está constituido por los obreros más destacados de cada departamento de la producción, los que, reunidos, asesoran al administrador sobre medidas prácticas a tomar en cada unidad de producción.

Los Consejos Técnicos Asesores se ocupan de todas las tareas revolucionarias-técnicas. Por ejemplo, hace falta una pieza de repuesto, una máquina está palancada por esa pieza, el ingeniero opina que esa pieza debe ser traída de algún país extranjero –eso tarda un mes y medio–, que no es posible repararla y que por lo tanto hay que dejar esa máquina parada. "En todo caso –dirá el ingeniero–, traer la pieza por avión".

El Consejo Técnico Asesor se reúne, recurre a la experiencia práctica de todos los obreros y resuelve que esa pieza sí se puede reparar en Cuba, mientras llega la pieza original; se ponen a la tarea y se repara la pieza. ¿Cómo ha sido el trabajo de estos obreros? Ha sido técnico, pero ha sido revolucionario. Esa es la función esencial, pero también, desde altos niveles de la fábrica puede palpar cómo se desarrollan las relaciones de producción, puede ver la importancia de la disciplina obrera, la importancia de la organización y cómo siente en un lado o en otro de la fábrica la actuación falsa en algún otro punto determinado.



Pombo y Hernando López junto a los novios, luego de la fiesta.

El Consejo Técnico Asesor es, pues, el laboratorio experimental donde la clase obrera se prepara para las grandes tareas futuras de la conducción integral del país. Tiene que ir desarrollando a todos los obreros susceptibles de ser elevados técnicamente y proponerlos, junto con los sindicatos, para las distintas escuelas que se están formando; debe trabajar constantemente para que se mejoren los niveles técnicos de los obreros, ya que el sindicato y las organizaciones revolucionarias se encargan de elevar su nivel cultural e ideológico.

El administrador es el presidente del Consejo Técnico Asesor; sus decisiones a nivel de empresa o fábrica son inapelables, pero se pueden elevar a un organismo superior. Es decir, que en el caso de las fábricas, puede un Comité Técnico Asesor (y debe hacerlo además) denunciar ante el director de la empresa consolidada que tal administrador de fábrica está cometiendo tal o cual hecho que va contra la política del ministerio y que afecta a la producción, a los obreros, a la marcha general de la unidad; si el director no hiciera caso de la denuncia, pueden elevarla ante el subsecretario correspondiente. Como se ve, hay amplia garantía de que todas las denuncias de los Consejos Técnicos Asesores sean examinadas por los responsables generales de los problemas de la producción.

En resumen, el Consejo Técnico Asesor tiene la función de suplir al técnico graduado y mejorar las condiciones de trabajo mediante su entusiasmo revolucionario. Específicamente, trabajará en el estudio de las piezas de repuestos, en la racionalización de los procesos de producción, en el aumento de la productividad del trabajo, así como cooperará con los sindicatos en el mejoramiento de la disciplina de trabajo y elevación técnica de los obreros. Además, tiene ahora la inaplazable tarea de estructurar, de acuerdo con las autoridades del Ministerio de Tra-

bajo y de los ministros respectivos, las normas de trabajo. Estas normas son la base del cálculo de los salarios en el sistema socialista y alrededor de ellas se plasma el contrato colectivo.

Existe en la producción un factor muy importante que es el que ideológicamente ha quedado más atrás, por lógica consecuencia de las características del desarrollo político en el país; es el técnico. Técnico era en Cuba, en general, el hombre salido de la pequeña burguesía o de las clases altas de la población cuyos padres tenían dinero para hacerlo estudiar aquí o en el extranjero, en general en Estados Unidos –y que era educado, además, en el respeto y la idolatría de la técnica norteamericana–. Después de recibirse, probablemente pasaría un curso en alguna empresa norteamericana y vendría a trabajar, también muy probablemente, a otra empresa norteamericana. De tal forma, su horizonte ideológico está limitado por sus conocimientos prácticos de la materia. No ha tenido contacto con otro mundo y para él es execrable todo lo que no sea "la libre empresa"; es decir, posibilidades de enriquecerse también algún día, aunque hoy sea explotado, aunque su compañero más viejo, el ingeniero tal, ya tenga sesenta años y siga siendo tan modesto empleado como antes; a pesar de todo tiene esperanza y, por tanto, no ve con simpatías la socialización de las empresas. Está acostumbrado a trabajar unas pocas horas, a ser respetado y, quizá, temido por la clase obrera. Ha visto cómo todo un mundo, muy firme, que conoció inalterable durante su existencia, dentro del cual vivía con relativa comodidad y con quiméricas posibilidades de dar el gran salto hacia la fortuna, se ha derrumbado de pronto.

Además, los obreros de la fábrica, en general, ven en los técnicos el aliado del patrón, al hombre inmisericorde que hace trabajar más, al que obliga a aceptar tal o cual trabajo, al que califica a los obreros; fundada o infundadamente, engloban en los ingenieros el odio a los patronos antiguos. El ingeniero se siente acosado y empieza a buscar algo que lo oriente, algo que le permita superar la crisis, allí es importante la tarea del administrador. El administrador es el hombre que debe atender a estos técnicos, superarlos ideológicamente, demostrarles con su ejemplo, con su prédica constante, lo que puede hacer el socialismo, explicarles claramente una verdad tan grande como que en el socialismo el técnico tiene más oportunidades de desarrollarse que en el capitalismo; que aun cuando en uno, dos o cinco ejemplos, pudieran en el capitalismo hacerse dueños de una gran fortuna, para que eso ocurriera cientos y miles de técnicos debían ser miserablemente explotados.

Hay que darle confianza, acercarlo al proceso revolucionario. El técnico no está manchado con ningún pecado original, simplemente es la educación que ha recibido, la clase social de donde proviene, el medio en que se ha desenvuelto toda su vida, lo que dictan sus normas de conducta. El administrador revolucionario debe trabajar para que sus técnicos se queden en el país, realicen un vuelco ideológico que les permita no sólo trabajar, sino trabajar con entusiasmo por la Revolución y para que se identifiquen con la clase obrera, que es la clase llamada a regir los destinos del país en el porvenir inmediato.

Además, los obreros de la fábrica, en general, ven en los técnicos el aliado del patrón, al hombre inmisericorde que hace trabajar más, al que obliga a aceptar tal o cual trabajo, al que califica a los obreros.

Todo esto sin dejar de tener en cuenta que no se puede permitir la más mínima extralimitación por parte de los técnicos; se les deben permitir todas las dudas ideológicas que tengan, todo su asesoramiento frente a la realidad actual, pero no se les puede permitir, por ejemplo, que en razón de su anticuada manera de pensar traten mal a los obreros, falten al trabajo, se nieguen a reparar una maquinaria o a trabajar con técnicos socialistas que llegaron en algunas de las tantas misiones técnicas que nos envían estos países para ayudarnos. La tarea del administrador es de convencimiento, pero de convencimiento con firmeza; éste es uno de los puntos más delicados de su labor diaria.

Toda ésta es una tarea de época de transición; los individuos provenientes de clases sociales derrotadas en la lucha deben ser ayudados a cubrir el trayecto en que dejen de considerarse seres extraños a la nueva sociedad y se integren a ella. En el futuro, los nuevos técnicos serán extraídos de la clase obrera y de los campesinos, su identificación con la Revolución será total y el espíritu de emulación socialista será una cosa natural.

Es muy importante que se haga desde ahora el mayor esfuerzo para que la clase obrera avance por caminos técnicos a la par que camina con botas de siete leguas por los senderos ideológicos. Así, más rápidamente se podrá obtener el control del aparato de producción que es la base económica sobre la que descansa el nuevo sistema.

Este conjunto de organismos revolucionarios, el Consejo Técnico Asesor, los sindicatos y la administración, encabezada por el administrador, tiene una serie de tareas y relaciones comunes. Las tareas ya se han fijado en general; sobre las relaciones debe insistirse, poner bien claro, subrayado para que sobresalga, *que la responsabilidad de la ejecución de los planes del Gobierno recae sobre el administrador* y, por consiguiente, recae sobre él la responsabilidad total del cumplimiento de las órdenes del Gobierno para la realización del plan.

Debe existir una amplia integración de estos sectores, discutirse continuamente, establecerse una comunicación continua que permita intercambiar opiniones en cada momento y lograr el asesoramiento de todos los factores políticos y técnicos necesarios, para que el administrador, en última instancia y bajo su entera respon-

Allí deben imperar, como armas de educación socialista,
la crítica y la autocrítica.

sabilidad, tome la decisión. Esto es lo que permitirá marchar adecuadamente a la empresa o fábrica que se trate.

Junto con todos estos organismos establecidos, con cierta institucionalidad pudiéramos decir, existe otro que tiene una importancia fundamental en cuanto implica la expresión verdadera de los anhelos y opiniones de la clase obrera: la asamblea de producción. La asamblea de producción abarca a todos los obreros de una fábrica que reunidos democráticamente, exponen sus puntos de vista sobre la marcha de la industria y del plan. La asamblea de producción representa una especie de cámara legislativa que enjuicia la tarea propia y la de todos los empleados y obreros.

Allí deben imperar, como armas de educación socialista, la crítica y la autocrítica. Esta modalidad permite que se intercambien muchos puntos de vista, a veces encontrados, se eduque a los administradores en la escuela del análisis crítico de su propia tarea ante el pleno de la masa obrera y a ésta para el control efectivo de las tareas de administración.

La crítica y autocrítica serán fundamento del trabajo diario pero llevadas a su máximo en la asamblea de producción, donde se ventilarán todos los problemas referentes a la industria, y donde el trabajo del administrador estará sujeto a los interrogatorios y crítica por parte de los obreros que dirige.

Aunque es necesario puntualizar, una vez más, que las discusiones deben producirse desde posiciones de lógica y raciocinio y no de fuerza, ni de consideración de intereses mezquinos y particulares. El método de úcase no tiene validez, así como el de interpretar, tratándose de la clase obrera, que el administrador debe dejar contentos a los trabajadores porque si no hace lo que éstos le indican, queda fuera de la industria.

De los nuevos organismos de creación revolucionaria hay uno que es el más joven, las JUCEI: Juntas Provinciales de Coordinación, Ejecución e Inspección que fundara el compañero Raúl Castro en Oriente y posteriormente se han fundado hasta Matanzas, faltando las de La Habana y Pinar del Río. Las JUCEI tienen dos funciones importantes, una de las cuales tiene mucha relación con la producción a nivel central y la otra algunas conexiones. Las JUCEI desempeñan actualmente las funciones de poder político local. Como tal, tienen que ver con todas las medidas de la localidad o de la zona que se trate y aun de la provincia. En este caso, las relaciones con la dirección centralizada son menos importantes.

Al mismo tiempo, las JUCEI tienen otra función como aparato especial de coordinación, vigilancia e inspección del Estado a nivel provincial o local y esa función debe ser muy cuidada, es muy impor-



Fusilamiento simbólico de Jacobo Arbenz.

tante. Las relaciones deben ser estrictamente llevadas de acuerdo con principios establecidos para que no se produzcan fricciones ni se esterilice la labor de las JUCEI, ni se aumenten excesivamente sus funciones, ocasionando disturbios. Debe partirse de la premisa fundamental de que la administración de cada rama de la producción es la autoridad máxima en esa rama determinada. Los conflictos entre grados menores de distintos ministerios, conflictos de cualquier clase que surjan a nivel provincial o local, las JUCEI se encargan de aclararlos con espíritu de cooperación, llamando a la discusión entre todos ellos; es un órgano que no tiene características ejecutorias en la rama económica y que no puede torcer nunca mediante una directiva local la dirección general nacional dictada por el ministerio en cuestión.

Es importante establecer esta diferencia: un conflicto entre el administrador de una empresa estatal perteneciente al Ministerio de Industrias y otro, perteneciente a Transporte, por ejemplo, sobre cuestiones de competencia local, se puede resolver a nivel local, y las JUCEI, en la cual los dos organismos están representados, puede actuar llamando a la concordia y estableciendo lo más razonable, lo más justo, lo más beneficioso para el país. Si se produce un conflicto entre algún administrador de alguna fábrica y algún otro funcionario de mayor jerarquía del ministerio correspondiente, en este caso las JUCEI deben mantenerse al margen y los administradores deben recordar por sobre todas las cosas, que deben acatamiento administrativo al ministerio en que actúan en primer lugar y que las relaciones con las JUCEI son secundarias a éste. Es decir, es inadmisible que una denuncia contra algún funcionario superior del organismo se eleva por parte de obreros y administrador,conjuntamente a la JUCEI provincial, desconociendo al ministerio porque en tal caso se está rompiendo el orden administrativo.

También, como en el caso de las relaciones con los sindicatos y el Consejo Técnico Asesor, las relaciones de los jefes de fábricas con la JUCEI provincial sirven también para lograr la cooperación que bien común haciendo que se utilicen plenamente las posibilidades productivas del país a nivel local.

¿Cuáles son las metas fundamentales de un administrador? Podemos decir en esta época que la meta fundamental es el cumplimiento y sobrepasamiento del plan. ¿Cómo asegura un administrador cumplir o sobrepasar el plan? Fundamentalmente, con dos medidas: la producción y la productividad. La producción, es decir, la creación de los productos necesarios para cumplir las metas asignadas, y la productividad, o sea el aceleramiento del proceso de producción de tal forma que con menos o los mismos gastos se pueda producir más. Se puede lograr la productividad necesaria mediante varios factores: la coordinación de las fuerzas administrativas y técnicas con las fuerzas de producción, es decir, con la masa obrera, la compenetración de la masa obrera de la importancia definitiva de realizar el plan y el elevamiento técnico de ésta desde el más bajo nivel.

Un papel importante juega en este momento el que la clarificación ideológica de las masas y su deseo de hacer más cosas y mejor hechas, cristalicen en competencias de emulación. La emulación es uno de los pilares del desarrollo acelerado de un país en revolución y sus bases deben estudiarse y discutirse a fondo en todas las fábricas para que, del esfuerzo conjunto surjan las grandes cifras de la producción cubana.

Y todo esto debe hacerse sin que merme la calidad del productor. Por el contrario, la calidad debe ser parte de los elementos de valoración de los esfuerzos. Si hoy algunos productos han cambiado de aspecto o sabor, en el futuro lograremos la fórmula adecuada, las materias primas necesarias para ello. Siempre debemos avanzar considerando la importancia de la calidad para el bienestar de la población y sin sacrificarla a los aumentos de la producción.

Para todo esto hay que cumplir una de las tareas más importantes y fecundas que deben realizar en colaboración estrecha los directores de empresas, los miembros del Consejo Técnico Asesor, los sindicatos, las organizaciones revolucionarias y también las JUCEI: esta tarea es la formación de cuadros. La formación de cuadros es la base que nos permitirá el triunfo futuro de las fábricas, de la empresa y del país en general. Quien sabe hoy sacrificar horas de trabajo, quien sabe hoy sacrificar algo de la producción inmediata, algunas horas de trabajo, gana mediante aumentos de la productividad del futuro y con creces lo que pierde hoy y puede decirse que ha comprendido perfectamente el proceso de la producción socialista en una empresa o en un medio estatal. Esa es una de las tareas más importantes que estamos afrontando en estos mo-

Un papel importante juega en este momento el que la clarificación ideológica de las masas y su deseo de hacer más cosas y mejor hechas, cristalicen en competencias de emulación.

todos estábamos buscando y para hacer más efectiva la tarea del administrador, pero nunca éste puede abandonar las que son sus legítimas atribuciones y sus obligaciones primordiales; vale decir, la conducción de la fábrica es de su responsabilidad y de los hechos que produzcan en el ejercicio de esa responsabilidad debe responder ante el ministerio correspondiente. Bajo tales premisas, la JUCEI, donde están englobados los organismos revolucionarios y los delegados de organismos administrativos, tiene la importancia de coordinar todas estas fuerzas, de limar las asperezas y de trabajar por el

mentos, preparándonos para crear las condiciones necesarias para que un número muy grande de técnicos capaces pueda alcanzarse en los años venideros. Para ello se ha elaborado un plan minucioso con los países socialistas que está ya en tren de realización.

Aunque el individuo humano no puede encasillarse dentro de moldes rígidos donde se clasifiquen sus méritos separadamente y se sumen aritméticamente los números de clasificación parcial para dar el total, pues es un todo, se puede decir que el director de empresas o fábrica será inmejorable cuando conjugue en sí el interés por el desarrollo de la medios y siga aprendiendo constantemente, pero se sienta miembro de la clase obrera y a ella recurra para obtener experiencias; cuando sea capaz de olvidarse del más mínimo interés personal; de anteponer el cumplimiento de las leyes y los deberes revolucionarios a la amistad personal; cuando sepa valorar a los individuos por sus hechos objetivos y totales y no por aspectos de su personalidad o sus palabras; cuando una a la más grande disciplina administrativa la audacia e iniciativa revolucionarias; cuando coopere al desarrollo técnico y político de la clase obrera dando las mayores facilidades a los trabajadores para el estudio; cuando haya aprendi-



Fidel Castro tiene que atravesar Santa Clara, ya liberada por el Che.

clase obrera y del país en general y el triunfo particular de su centro de trabajo; la coordinación con todos los organismos revolucionarios y la decisión y autoridad para resolver por propia responsabilidad los problemas planteados; sepa elevarse a tanta altura administrativa que le permita abarcar en su conjunto la producción y bajar al trato personal y directo con las masas; sepa mandar objetivamente por sus conocimientos pero también hacerse seguir por su ejemplo; conozca la teoría de la planificación y sus problemas y la tecnología de su centro de trabajo; cuando haya superado los niveles intelectuales do definitivamente que las grandes verdades científicas del movimiento revolucionario deben ser completadas por el trabajo constante y objetivo, teniendo en cuenta siempre la realidad y trabajando sobre ella con el arma de la teoría.

Teoría y práctica, decisión y discusión, dirección y orientación, análisis y síntesis, son las contraposiciones dialécticas que debe dominar el administrador revolucionario.

Revista Trabajo, *segunda quincena, julio, 1961.*

Palabras en la inauguración de la escuela de capacitación técnica para obreros

En esta escuela, inaugurada el 1 de febrero de 1962, obreros veteranos daban cursos de formación a nuevos obreros.

Compañeros:

Muchas de las cosas que yo tenía que decirles ahora, al comenzar este curso, las ha dicho por mí el compañero García Galló; queda poco que agregar. Simplemente, quería recalcar, hacer énfasis en la importancia que tiene este curso que se inicia hoy aquí.

La mayoría de ustedes, los estudiantes del curso especial, son aprendices, obreros activos, hombres que han estado directamente en contacto con las maquinarias y que por ello han sido elegidos para poder especializarse en el curso de un año en una máquina-herramienta altamente tecnificada y compleja, para poder iniciar a todo tren esta industria tan importante.

Ustedes van a tener de profesores a obreros veteranos, que conocen a cabalidad su oficio y que les van a brindar toda su experiencia, para que puedan en el curso del año convertirse en obreros de alta calificación.

El Gobierno les brinda las facilidades para que ustedes vivan durante este año, puedan estudiar y después no solamente para que trabajen en una industria con un salario decoroso, sino además se preocupa de todas las necesidades sociales que puedan ustedes tener.

Ustedes ingresan al trabajo en las nuevas condiciones de la Cuba socialista, pero ustedes adquieren desde este momento una deuda con la sociedad: tienen deberes que cumplir. Y estos deberes hay que cumplirlos a cabalidad.

Empiezan ahora directamente con este trabajo, y quien es buen revolucionario no debe acabar más. Ahora tendrán que estudiar, estudiar a velocidad: poner todo el entusiasmo que ustedes tienen para cantos, para consignas, para saludarnos cuando llegamos, ponerlos en el estudio, en el trabajo práctico, para aprender rápidamente.

Después no acaba allí ni han ustedes saldado su deuda con la sociedad en el momento en que se reciban y se conviertan en obreros calificados; simplemente han pagado la parte proporcional de la deuda que había que pagar este año, después siguen teniendo obligaciones; obligaciones que nadie les va a demandar, que nadie se las va a recordar todos los días, pero que ustedes deben sentirlas todos los días para ser realmente revolucionarios.

Esa obligación es la obligación de trabajar más y me-



Fidel, el Che y Núñez Jiménez, casi un gobierno secreto.

La obligación de un joven revolucionario en esta época de no dejar un solo día sin que se superen un poquito los conocimientos,

jor, de luchar siempre por estar a la cabeza en el trabajo, de no conformarse nunca con lo que se sabe, ni en el oficio que se está realizando, ni en general en el cúmulo de conocimientos que pueden ustedes adquirir.

La obligación de un joven revolucionario en esta época de construcción del socialismo, es todos los días superarse; no dejar un solo día sin que se superen un poquito los conocimientos, sin que se agregue algo en la conciencia de cada uno, sin que se llegue al final de la jornada con la satisfacción de notar los avances que día a día se están realizando.

Es decir, que ustedes firman un contrato de honor con la sociedad, y es un contrato de honor que no muere siquiera en las fronteras de nuestra Isla. Nosotros tenemos la obligación de mostrar a los pueblos de América lo que se puede hacer con un régimen social justo que distribuye las riquezas, que aplique las riquezas para la elevación técnica, cultural, social de todos los habitantes; que planifique su economía y que inteligentemente resuelva los problemas económicos para marchar hacia adelante. Ya muchas veces lo hemos dicho, y debemos insistir en ello: nosotros somos un faro o un espejo, hacia donde miran todos los pueblos de América, todos esperan ansiosos que triunfemos, esperan los resultados de nuestra experiencia en el continente americano para lanzarse cada vez con más decisión a la lucha, para barrer con toda la estructura de los viejos poderes que todavía desgraciadamente oprimen a la mayoría de los países de América, e instalar en ellos a su vez un régimen que inicie la construcción del socialismo.

Por eso nuestro deber es grande; nuestro deber es continental. Siempre podemos decir que nuestro deber es mundial, incluso, porque somos en este momento el centro de la curiosidad, de la mirada de todos los pueblos que luchan por su liberación y de todos los pueblos que ya han logrado la liberación, pero que sienten el entusiasmo por nuestra lucha en condiciones tan desiguales.

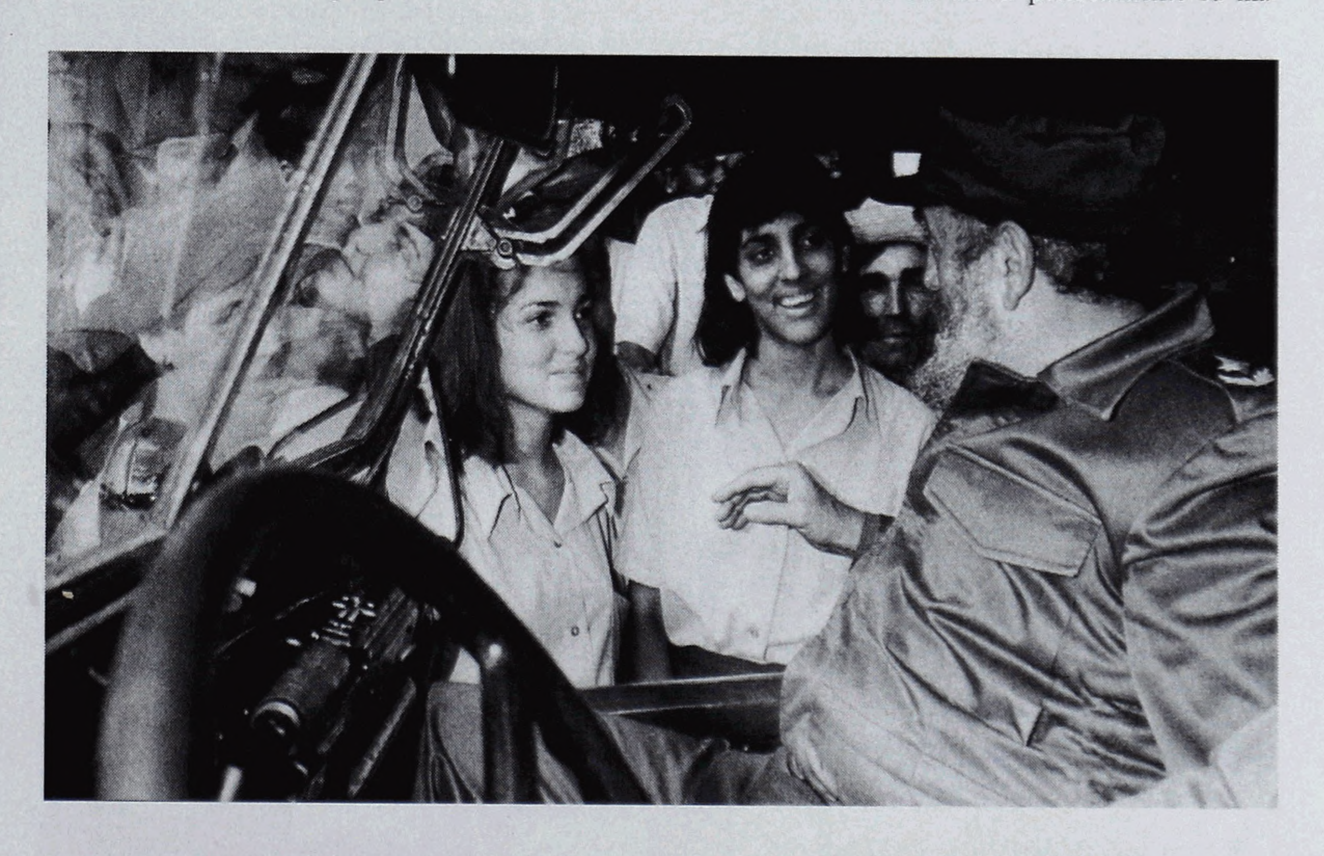
Y cada uno de nosotros tiene que cumplir la parte que le corresponde en la tarea. Y debe cumplirla tratando de ser el mejor, como buenos soldados.

El compañero García Galló decía que ustedes eran soldados que estaban en una trinchera. Y el buen soldado no debe mirar nunca hacia el lado, para ver si su compañero flaqueó y encontrar entonces alguna fórmula para flaquear. El buen soldado defiende su trinchera aun cuando todo el mundo abandone la lucha; el soldado que lucha solamente porque tiene un deber de conciencia que cumplir.

Ustedes se tienen que transformar en este tipo de soldado. El soldado que aquí en el estudio, cuando ustedes superen el curso, o donde se les ponga, en el puesto que sean llamados, cumpla siempre con su deber, rinda lo más que cada uno pueda dar de sí, porque ésa es la vocación revolucionaria de cada uno, y porque así cada uno siente que está contribuyendo al éxito común y pagando la deuda social.

Por eso, no deben solamente dedicarse al estudio técnico; deben insistir en los momentos de ocio, en forma que no interfiera con el estudio fundamental de ustedes, que debe ser la técnica, que deben siempre darle ese mérito a la técnica, que es la ideología, el superior conocimiento de las cosas, el aprender el porqué de las cosas, y el llegar a entenderlas de tal manera, que se hagan ya parte de la comprensión de uno mismo.

Cuando ustedes entiendan perfectamente su ma-



construcción del socialismo, es todos los días superarse; sin que se agregue algo en la conciencia de cada uno.

quinaria, podrán manejarla mucho mejor, podrán hacer con ella, prácticamente, lo que quieran. Así ustedes tienen también que aprender a manejar una serie de elementos, para aprender a pensar, para poder proyectarse hacia el futuro. Recuerden que las sociedades no son cosas estáticas; recuerden que ustedes no pueden conformarse con llegar a un escalón, y allí quedarse. Están en el principio de una escalera que no debe acabarse.

Siempre deben proponerse elevarse un poquito más. No hay que elevarse materialmente, mediante recibir más dinero, mediante una escala social, que todo eso se acaba; es elevar su propio valor mediante el conocimiento, mediante el perfeccionamiento de la ideología, mediante una más profunda conciencia revolucionaria.

De tal manera, que el estudio de nuestra historia, el estudio de la historia social de los tiempos modernos, un estudio somero dentro de las posibilidades de cada uno de la filosofía, del materialismo dialéctico, debe ser también una parte de su trabajo. No va a ser trabajo que les quite tiempo de lo fundamental; va a ser una ayuda para que ustedes puedan trabajar mejor.

Cuando ustedes tengan todos esos elementos en la mano, cuando cada uno sea capaz de luchar en su trinchera sin necesidad de ver al soldado de al lado, cuando ustedes sepan que es tan importante el lograr una innovación en la producción, o lograr que un compañero que estaba más atrasado se eleve, o enseñar –ya sea cuando sean técnicos– a un nuevo alumno que llegue hasta donde están ustedes sin saber nada; cuando ustedes sepan que todas esas cosas son tan importantes como luchar defendiendo a la Patria con un fusil, o con un arma en una trinchera, y cuando sepan que todo esparte de una sola lucha, una sola lucha a muerte contra el imperialismo, una lucha que no tiene ni puede tener otro fin que la destrucción total del imperialismo, y es una lucha en la cual hay muchos frentes, y al imperialismo hay que derrotarlo en todos los frentes; cuando ustedes comprendan todas esas cosas perfectamente bien, cuando no solamente sean palabras que se acepten sino que sean parte de su manera de actuar, ustedes podrán decir a cabalidad que son revolucionarios.

Hoy, quizás, creo seguro que no todos pueden decir eso, y no es un insulto, estoy hablando del revolucionario que ha alcanzado la madurez plena; todos tratamos de ser revolucionarios, pero siempre tenemos una serie de trabas, una serie de defectos, de conducta, de carácter, faltas en el conocimiento que no nos dejan llegar muy fácilmente a poder llamarnos revolucionarios.

Todos ustedes deben estar inconformes con ustedes mismos, plantearse las dificultades que tienen, analizar todos los defectos que tengan y trabajar para superarse.

Eso es lo fundamental que quería decirles. Ustedes, miembros de la clase obrera, jóvenes que se preparan a ingresar en las nuevas industrias de Cuba, en las industrias técnicas, en las que se empieza a trabajar para un futuro que no tiene fronteras dentro de este mar Caribe, sino que se extiende a todo un Continente; ustedes que son, dentro de la producción, vanguardia de un ejército que está haciéndose más poderoso y más técnico, que está construyendo el socialismo aquí y destruyendo el imperialismo con su acción afuera, deben plantearse siempre ser, en cada lugar, obreros de vanguardia, activistas revolucionarios en toda la palabra, y contribuir con su esfuerzo individual y con el esfuerzo de todos a que la industria que el año que viene va a salir ya en Santa Clara, va a empezar a funcionar, esté entre las primeras industrias del país; que sea considerada en todos lados por su calidad técnica, por el entusiasmo revolucionario de sus cuadros, por las innovaciones que hagan sus cuadros todo el tiempo. Es decir por el sentido revolucionario de los hombres que la componen.

Las máquinas son frías, y son como las fábricas; hacen lo que quieren que hagan, o lo que sepa sacar de ellas el que la maneja. La función de ustedes es saber manejar esas máquinas con las manos y con el cerebro, y saber el fin que persigue el manejo de esas máquinas.

Es una labor grande, es una labor que requiere que se dediquen todo el tiempo a ella; es una labor que requiere que maduren. Deben plantearse ustedes la madurez absoluta. Aquellos que todavía están en la adolescencia, o han dejado hace muchos años la adolescencia, deben plantearse que ahora hay que madurar, porque para ser obreros de vanguardia, para ser activistas, para ser revolucionarios, de cualquier edad que se sea, se debe estar maduro.

Esas son las tareas, y los invito a todos a que desde el primer día del curso, desde este mismo momento, las inicien con todo entusiasmo revolucionario. *(Ovación.)*

Comisión para perpetuar la memoria del Comandante Ernesto Guevara.

Este fascículo forma parte de la edición de **Página/12**. Queda prohibida su venta en forma separada.
Hecho el depósito que establece la ley 11.723. I.S.B.N. 987-503-099-6

Próximo fascículo:

- Discurso en el acto de graduación de la escuela de administradores "Patricio Lumumba"
- Días amargos

